



# Konsultointipalvelun tuotteistaminen verkosta ostettavaksi

Turo Juhantalo

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

JUHANTALO, TURO:  
Konsultointipalvelun tuotteistaminen verkosta ostettavaksi

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2020

---

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja asiantuntijamyynni ovat läpikäyneet merkittäviä ja nopeitakin muutoksia viime vuosina. Digitaaliset palvelumallit ovat yhä tärkeämmässä roolissa. Tämä opinnäytetyö tehtiin tietointensiivisiä palveluita tarjoavan kohdeyrityksen tarpeesta kehittää liiketoimintaansa palvelujen tuotteistamisen näkökulmasta osana asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen vastaamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ja millaisia palveluita asiakkaat ovat valmiita ostamaan verkosta ja mikä vaikuttaa päätöksentekoon. Työn tavoitteena oli mallintaa tietointensiivinen palvelu verkkoon vastaamaan asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen menetelmää käyttäen. Työn teoreettinen viitekehys koostuu ostokäyttäytymisen muutoksen ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teorioista. Tutkimusaineisto on kerätty kohdeyrityksen viittä potentiaalista asiakasta haastatellen.

Työn tuloksena syntyi tietoa asiakaskohderyhmän palvelutarpeista, tavasta ostaa palveluita verkossa. Haastattelujen pohjalta on todettavissa, että asiakkaat etsivät helposti ymmärrettäviä digitaalisia palvelukokonaisuuksia ja ovat valmiita ostamaan niitä suoraan digitaalisen kanavan kautta myyjää tapaamatta, mikäli palvelun tuottama lisäarvo käy asiakkaalle selkeästi palvelukuvauksesta ilmi. Kyseinen havainto korostaa digitaalisen palvelun onnistuneen tuotteistamisen tärkeyttä liiketoimintamalleja kehitettäessä.

Työlle asetettu tarkoitus saavutettiin kehittämällä digitaalinen palvelumalli asiakkaiden tarpeita peilaten. Palvelun tuotteistamisessa käytettyä mallia voidaan hyödyntää jatkossa yrityksissä, joissa on herätty tarpeeseen vastata asiakkaiden lisääntyneeseen digitaalisten palveluiden kysyntään. Työn selkeänä rajoitteena on haastateltavien pieni otanta. Työ kuitenkin toimii erinomaisena pohjana mahdollisille tuleville myynnin kehittämishankkeille ja esimerkiksi markkinoinnin digitaalisten sisältöjen suunnittelulle.

---

Asiasanat: tietointensiivinen palvelu, palvelun tuotteistaminen, digitaalinen ostokäyttäytyminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in International Sales and Sales Management

JUHANTALO, TURO:  
Online Model of a Knowledge Intensive Service

Master's thesis 36 pages, appendices 2 pages  
May 2020

---

It is widely recognized that the nature of professional selling and customer behavior has changed both significantly and rapidly in the last few years. Increasingly complex sales environments, constantly evolving buyer expectations and new digital technologies have driven companies to adapt new practices such as digital transformation tools in order to enhance their sales performance.

This thesis was conducted on the mandate to create an online service model of the target company's knowledge intensive business services in line with the purchasing behavior of the company's target customers. Ultimately, the objective was to conclude how a knowledge intensive service is sold online. The study method of the thesis was an operational research. Five semi-structured interviews were conducted among the company's potential customers with the aim of identifying how and what kind of services customers are willing to buy online and which factors affect their decision-making.

In-depth information on customer expectations regarding complex services and purchasing behavior was gathered through the interviews. The analysis revealed that customers hope to find clearly defined and easily accessible services online. This also applies to knowledge intensive and consultative business services. Customers are ready to buy directly online without prior contact to a sales person if additional value to their business is univocally defined in the online service description. A direct implication of these findings is that successful product design is of key importance in developing digital service concepts.

As a result of this study a service model suitable for digital marketing and direct online purchasing was created. This model can benefit other sales organizations interested in developing their digital services in order to better respond to a growing customer-side demand of purely online based purchasing opportunities. A clear limitation of the study is the small number of interviews conducted. However, the thesis provides baseline information for further development projects such as content creation for digital sales and marketing.

---

Key words: knowledge intensive service, service design, digital purchase behavior

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus .....	6
1.2	Työn rakenne .....	7
2	TUOTTEISTAMINEN OSTOKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOKSEN MUKANA .....	8
2.1	Ostokäyttäytymisen muutos .....	8
2.2	Myyntin transformaatio .....	10
2.3	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen .....	12
2.3.1	Tuotteistamisen arvo asiakkaalle ja palveluntarjoajalle .....	13
2.3.2	Palvelun hinnoittelu .....	16
2.3.3	Arvolupauskarta tuotteistamisen menetelmänä .....	17
3	KOHDEYRITYKSEN PALVELUN TUOTTEISTAMINEN .....	19
3.1	Tutkimuksellinen ote tekemisessä .....	19
3.2	Teemahaastattelut .....	21
3.3	Aineiston analyysi .....	23
4	TULOKSET .....	25
4.1	Mikä vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksentekoon? .....	25
4.2	Miten tietointensiivinen palvelu tulisi myydä verkossa? .....	28
5	POHDINTA .....	31
5.1	Tulosten arviointi, työn eettisyys ja luotettavuus .....	31
5.2	Jatkokehitys .....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET .....	37

## 1 JOHDANTO

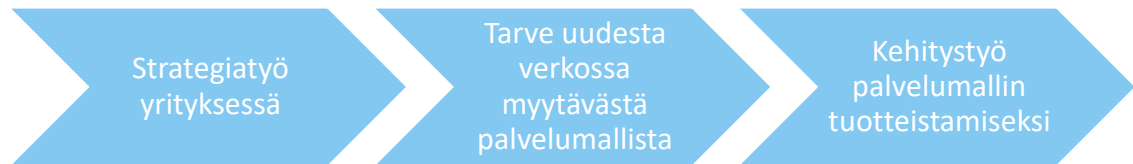
Tämä opinnäytetyö on tehty osana kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen YAMK-tutkinto-ohjelmaa. Opinnäytetyö on hyvin ajankohtainen sekä toimeksiantajalla suunnitteilla olevan sukupolvenvaihdoksen kuin myös yleisen osto- ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen vuoksi. Hautamäen (2016) tutkimuksen mukaan, yhä useampi suomalainen yritys on tilanteessa, jossa tätä muutosta ei olla tekemisen tasolla huomioitu eivätkä palveluntarjoajat tiedä, miten heidän tulisi myydä palveluitaan ostokäyttäytymistään muuttaneille asiakkaille (Hautamäki 2016). Ostokäyttäytymisen muutoksen taustalla on digitaalinen transformaatio, mikä puolestaan vaatii muutoksia yritysten strategiatasoilla ja muokkaa toimintamalleja (Matt, Hess & Benlian, 2015). Näistä käynnissä olevista toimintaympäristön muutoksista johtuen suomalaiset pk-yritykset joutuvat kehittämään ja päivittämään omaa toimintaansa ja tuotteitaan vastaamaan kysynnän muutokseen (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola 2017).

Opinnäytetyön kohdeyrityksen palvelutarjonta on tähän saakka ollut täysin räätälöityä tietointensiivistä palvelua ja koulutusta. Tässä työssä tietointensiivisillä palveluilla (knowledge intensive business services) tarkoitetaan palveluita, joiden tuottamisessa tekijän oma tietämys ja ammattiosaaminen ovat erittäin keskeisellä sijalla. Tieto- ja osaamisintensiiviset palvelut voivat olla joko suoraa tiedon tai osaamisen välittämistä asiakkaan liiketoimintaan tai asiakkaan oman osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita. (Kempilä & Mettänen 2004, 14–16.)

Yritys on myynyt palveluitaan pienessä piirissä suosittelujen ja oman verkostonsa kautta. Uusia asiakkaita ei ole aktiivisesti tavoiteltu ja palveluiden hinnoittelu ja laskutus on perustunut työn tilaajan kanssa sovittuun päivähintaan.

Toiminnan jatkumisen turvaamiseksi yrityksen täytyy tavoittaa uusia asiakkaita. Yrityksessä on tunnistettu muutos asiakkaiden käyttäytymisessä, mutta täysin räätälöidyn ja päivähinnoitellun palvelun myyminen ja markkinoiminen uusille asiakkaille koetaan hankalaksi, eikä uusasiakashankintaa ole tehty viime aikoina.

Näihin haasteisiin vastaamiseksi yrityksessä on tehty strategiatyötä, jonka lopputulos oli selkeä: yritys tarvitsee palvelumallin, mitä tarjota uusille asiakkaille verkossa. Kehitystyön tarpeen syntyä on kuvattu oheisessa kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehitystyön lähtökohtana on toimeksiantajalla tunnistettu tarve uudesta toimintamallista. Tämä opinnäytetyö on kuviossa kuvattu kehityshanke.

## 1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa tietointensiivinen palvelu verkosta ostettavaksi vastaamaan asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. Työn tarkoitus oli selvittää, miten ja millaisia palveluita asiakkaat ovat valmiita ostamaan verkosta.

Opinnäytetyön tavoitteesta johdettiin kaksi tutkimuskysymystä:

- 1) Mikä vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksentekoon?**
- 2) Miten tietointensiivinen asiantuntijapalvelu tulisi myydä verkossa?**

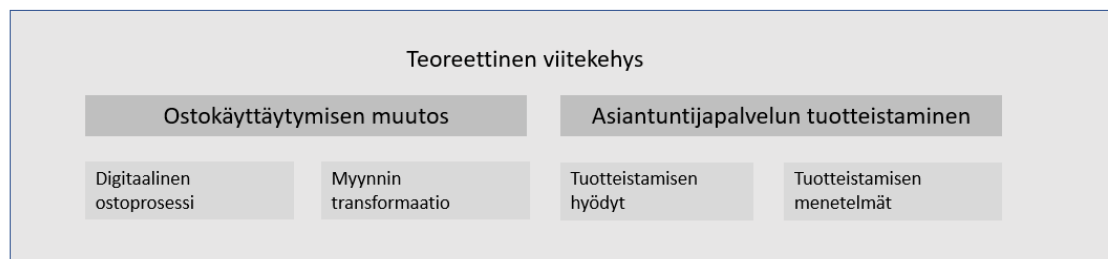
Työn tavoite ja tarkoitus on valittu niin, että ne tukevat toimeksiantajan tavoitetta saavuttaa uusia asiakkaita ja kasvattaa myyntiä. Tutkimuskysymyksillä haettiin tietoa asiakkaiden kokemuksista ja tarpeista, joita uudella palvelumallilla voisi ratkaista.

Vaikka toimeksiantajalla on menossa suuri toiminnallinen muutos ja tarve kokonaisvaltaiselle toiminnan uudistamiselle, tässä työssä keskitytään asiakasymmärryksen lisäämiseen ja tuotteistamishdotukseen, mutta ei testaukseen ja toteutukseen.

## 1.2 Työn rakenne

Tämä työ koostuu viidestä pääluvusta: johdannosta, teoriasta, käytännön kehitystyöstä ja sen tuloksista sekä pohdinnasta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustatiedot ja ajankohtaisuus sekä määritetään työn tavoite ja tarkoitus.

Teoriaosiossa paneudutaan ostokäyttäytymisen muutokseen, myynnin muutokseen ja asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen asiakaslähtöisesti palvelun ostamisen helpottamiseksi. Tässä osiossa luodaan pohja varsinaiselle kehittämisen osiolle. Työssä käytetty teoreettinen viitekehys on kuvattu pääotsikoin alla olevassa kuviossa 2.



KUVIO 2. Työn teoreettinen viitekehys

Kolmas osio on käytännön kehitystyö, laadullinen tutkimus, mikä toteutetaan teemahaastatteluna. Osiossa kuvataan kehitystyön vaiheet ja käytetyt työmenetelmät. Kehitystyön esittelyä seuraa tulosten esittely. Siinä vastataan tutkimuskysymyksiin haastatteluissa kerätyn asiakasymmärryksen ja -tarpeen perusteella.

Lopuksi arvioidaan kehittämistyössä saavutettuja tuloksia ja niiden sovellettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tämän pohdinnan jälkeen tulevat työn lähdeluettelo ja erilliset liitteet, kuten haastatteluiden teemakysymysrunko. Koko opinnäytetyöraportin rakenne on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Raportin rakenne

## 2 TUOTTEISTAMINEN OSTOKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOKSEN MUKANA

Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan ostokäyttäytymisen ja myynnin muutokseen ja asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen asiakaslähtöisesti palvelun ostamisen helpottamiseksi. Teoreettinen viitekehys perustuu tutkimuskysymyksiin ja tukee asiakaslähtöisen näkökulman ymmärtämistä tuotteistamisen taustalla.

### 2.1 Ostokäyttäytymisen muutos

Kaupankäynnin siirtyminen verkkoon sähköisille alustoille on vaikuttanut asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja arvon muodostumiseen kaupankäynnin aikana. Ostajat ovat entistä tietoisempia yrityksistä, niiden tuotteista ja palveluista, koska kaikki tieto on helposti saatavilla ja löydettävissä verkosta. Tämä luo haasteita myynnin onnistumiselle, koska aiemmin myyjä on toiminut tiedon tuojana yrityksiin. Voidakseen mukautua käynnissä olevaan muutokseen, myyvän osapuolen tulee tuntea asiakkaidensa ostokäyttäytyminen ja todellinen tarve entistä paremmin. (Hautamäki 2016; Kurvinen & Seppä 2016, 129–137.)

Ostajien saavutettavissa oleva valikoima on digitalisaation myötä kasvanut ja asiakkaan valta valita itselleen paras asiointitapa on kasvanut. Aiemmin paikallisen toimijan uskollisilla asiakkailla on nykyisin mahdollisuus vertailla maailmanluokan toimijoiden, kuten Amazonin ja Googlen palvelusisältöjä ja hintoja, jotka ovat avoimesti kaikkien saatavilla. Saman palvelun tai tuotteen, minkä aiemmin sai vain paikallisesta erikoisliikkeestä, voi nykyisin tilata näppärästi globaalisti toimivasta verkkokaupasta Suomeen. Saatavissa olevan tarjonnan laajennuttua, asiakkaalla on varaa valita mistä ostaa, jos aiempi kumppani ei pysty vastaamaan ostajan muuttuneisiin tarpeisiin. Tämä on vähentänyt asiakasuskollisuutta ja madaltaa ostajan kynnystä hyödyntää verkkoa tiedonhaussa koko ostoprosessin ajan ja mahdollisesti vaihtaa toiseen aivan ostopäätöksen viime metreillä, mikäli luottamusta kumppaniin ei ole syntynyt toivotulla tavalla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 31; Kurvinen & Seppä 2016, 131.)



Yrityksen ostoprosessi alkaa usein toiminnassa havaitusta tarpeesta tai nykyisen toimintamallin ongelmasta. Vielä 2000-luvun alussa ostajien tärkeimmät tiedonlähteet ratkaisun hakemiseen oli myyjiltä, hakemistoista ja erilaista tutkimuksista saatava tieto. Nykyisin tietoa etsitään itsenäisesti verkosta ja hakukoneista, erityisesti Googlestä. Tietoa eri ratkaisumalleista voidaan etsiä pitkään ja vertailu eri tarjolla olevista vaihtoehtoista saatetaan toistaa useita kertoja ennen kuin myyvään tahoon ollaan yhteydessä. Kuviossa 3. on esitetty yksinkertaistettu malli asiakkaan digitaalisesta ostomatka, missä kaksi ensimmäistä vaihetta voidaan toteuttaa täysin itsenäisesti. Diva-tutkimushankkeen tulosten mukaan ostajat odottavat myyjän reagoivan heti, kun ostaja antaa merkin olevansa kiinnostunut asioimaan myyjän kanssa. Digitaalisessa ostamisessa myyjän tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuukin ostajien signaalien tunnistaminen ja niihin reagoiminen välittömästi. (Hautamäki 2016; Kurvinen & Seppä 2016, 131; Diva 2017.)



KUVIO 3. Asiakkaan moderni ostomatka (Aminoff & Rubanovitsch 2015)

Päätöksentekoprosessi on muuttunut kaupankäyntiympäristön muutoksen myötä. Nykyisin ostopäätös voidaan tehdä ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa myyjään, täysin verkosta saatavissa olevan tiedon perusteella, koska tietoa tuotteista ja palveluista on löydettävissä juuri silloin kun asiakas sitä tarvitsee (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 24–25). Amerikkalaisen, vuonna 2012 tehdyn selvityksen mukaan keskimäärin 57%, mutta muutamissa tapauksissa jopa 70% B2B-ostajien ostopäätöksestä oli tehty ennen kontaktia myyvään osapuoleen (CEB 2012).

”Jos yritys ja sen palvelut eivät löydy Googlestä, niitä ei ole olemassa” -on tunnettu ilmaus ja se kuvaa hyvin myös yritysten välisten ostajien käyttäytymistä 2020-luvulla. Tutkimuksiin perustuen, on selvää, että digitaalisten kanavien hyödyntäminen on pk-yrityksille välttämätöntä, mikäli ne haluavat säilyttää kilpailukykyä ja kasvaa. Siitä huolimatta harvat kotimaiset yritykset hyödyntävät ver-

kossa myynnin koko potentiaalia. Rikaman tutkimuksen mukaan vain 8% pk-yrityksistä on vahvasti digitaalisesti suuntautuneita (Rikama 2015). (Taiminen & Karjaluo 2015.)

Modernit asiakkaat odottavat, että heidän haluamat palvelut ovat ostettavissa vuoden jokaisena päivänä kaikissa eri digitaalisissa kanavissa. Lisäksi he odottavat, että ostamisen ja palvelujen käyttöönoton tulee olla sujuvaa. Yleistäen asiakkaiden aika ja kärsivällisyys ovat vähentyneet ja mikäli toinen vaihtoehto on helpommin saatavilla, kynnys vaihtaa siihen on vähäinen. (Ilmarinen & Koskela, 41. 2015). Tämä asettaa aivan uusia haasteita kotimaisilla toimijoille erityisesti myynnin näkökulmasta.

## **2.2 Myynnin transformaatio**

Käynnissä oleva digitalisaatio muuttaa merkittävästi yritysten välistä kaupankäyntiä ja ostajan ja myyjän välistä valtasuhdetta (Kurvinen & Seppä 2016, 21–23). Liiketoimintaympäristöjen ja yritysten ostokäyttäytymisen muutos aiheuttaa yrityksille painetta muuttaa vanhoja toimintamallejaan. Käynnissä olevan muutoksen vauhdin vuoksi tieto vanhenee nopeammin kuin koskaan ennen ja käynnissä olevien trendien tunnistaminen ja seuraaminen on tärkeää. (Cuevas 2018.)

Vaikka ostaminen tapahtuu nykyään verkossa ja ostamisprosessia viedään pitkälle ilman kontaktia myyjään, myyjän on mahdollista havaita asiakkaan kiinnostus yrityksen tarjoamasta palvelusta signaaleista, joita asiakas tuottaa tietoa etsiessään. Näitä signaaleja seuraamalla myyjä pystyy kohdentamaan oman viestinsä asiakkaalle paremmin heti ensikontaktilla. Digitaaliseen ostamiseen mukautuminen vaatii myyjältä kuitenkin muutakin kuin digitaalisia työkaluja asiakkaan seuraamiseen. Muuttuneeseen ostamiseen mukautuminen voi tarkoittaa kokonaan uusia toimintamalleja, tuotteita ja kanavia myynnin tekemiseen. Myyjät eivät ole katoamassa mihinkään, mutta myyntityön sisältö muuttuu osaamiskeskemmäksi. Ostajat arvostavat jatkossa yhä enemmän myyjän osaamista heidän liiketoimintaympäristöstään, silloin kun ovat apua vailla. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38–39, 155–160; Cuevas 2018.)

Asiakkaalla käytettävissä olevan tiedon lisääntyessä myyvän osapuolen on siirrettävä keskustelu palvelun tai tuotteen sisällöstä enemmän sen tuomaan arvoon sekä ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen (Hautamäki 2016). Parhaimmillaan myyvä osapuoli tuntee ostajan tarpeet niin hyvin, että ostamista osataan ohjata niin hyvin, että asiakaskokemuksesta muodostuu yksi saumaton kokonaisuus ilman asiakkaan tarpeiden kertaamisia tai muita välikatkoksia. Diva-tutkimushankkeen mukaan moderni ostaja toivoo voivansa asioida yhden ja saman henkilön kanssa ostamisen eri vaiheissa itse valitsemissaan digitaalisissa kanavissa. Tässä onnistuminen vaatii syvää asiakasymmärrystä ja monipuolista digitaalisten kanavien ja järjestelmien käyttöä myyjältä, jotta palvelukokonaisuudesta muodostuu henkilökotainen kokonaisuus. (Diva 2017).

Asiakastarpeet voidaan Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan jakaa kolmeen päätyyppiin: pakotettu, suunniteltu ja kolmantena herätetty tarve. Asiakkaiden kanssa tulisi päästä tekemisiin ennen kuin tarpeet ovat heränneet ja tarvittava ratkaisu on valmiiksi mietittynä asiakkaan toimesta. Muutoin asiakkaat etsivät enää ratkaisun toteuttajaa ja hinta on merkittävässä roolissa ostopäätöstä tehdessä. Myyjän tulisi päästä viemään keskustelu hinnan ja ratkaisun ominaisuuksien sijasta strategiselle tasolle ja haastaa asiakkaan ajattelua. Myyvän osapuolen tulisi kyetä tarjoamaan asiakkaalle uusia ideoita liiketoiminnan edistämisen ja kehittämisen tueksi. Asiakkaan ajatuksia haastava ja uusia ajattelumalleja rakentava myyntitapa sopii erityisesti monimutkaisten kokonaisuuksien myyntiin ja niissä haastajatyypillä on parhaat edellytykset menestymiseen. (Hautamäki 2016, Kurvinen & Seppä 2016, Cuevas 2018.)

Ostajien toimiessa ostomatkan alkuvaiheessa yhä itsenäisemmin etsiessään tietoa ja vertaillen tarjolla olevia vaihtoehtoja, yrityksillä on käynnissä entistä kovempi kilpailua erottautua muiden palveluntarjoajien joukosta asiakkaan arvostamalla tavalla (Kurvinen & Seppä 2016, 132). Palvelun tuotteistaminen on hyvä keino osoittaa asiakasymmärrystä ja erottautua kilpailijoista luottamusta herättävänä toimijana tavoittelussa kohderyhmässä (Apunen & Parantainen 2011; 35).

### 2.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun paketointia ja kuvaamista asiakkaalle helposti ostettavaan muotoon ja oman asiantuntijuuden konkretisointia. (Apunen & Parantainen 2011, 12). Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa keskeistä on määritellä asiakkaalle tarjottava palvelu ja kehittää, kuvata ja tuottaa palvelun sisältö siten, että asiakashyödyt ovat selvät (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 12). Tuotteistamaton asiantuntijapalvelu vaatii aina räätälöintiä, on tehotonta toteuttaa, koska siinä joudutaan jokaisella kerralla rakentamaan palvelun perusta alusta alkaen ja asiakkaan saamat hyödyt eivät ole ennakoon selkeitä. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen haasteita onkin juuri sopivan tasapainon löytäminen vakio-osien ja räätälöinnin välille, jotta palvelua ei ole yksinkertaistettu liikaa ja asiakaskohtainen tarve saada otettua huomioon mahdollisimman hyvin. Tuotteistamisen onnistumisen ytimessä on kohdeasiakkaiden todellisten tarpeiden ja ongelmien ymmärtäminen, jotta niihin voidaan tuottaa todellista lisäarvoa omalla palvelulla. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5–6, 24.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäisen tuotteistamisen lopputuloksena syntyy kyky tuottaa vakioituja palveluita ja ulkoisen tuotteistamisen vaiheen lopputuloksena syntyy mahdollisuus myydä (Simula, Lehtimäki & Salo 2008, 31–35). Ulkoisessa tuotteistamisessa kehitetään tuotetta asiakasrajapinnan näkökulmasta kuvaten ja konkretisoiden palvelun sisältöä kohtia parempaa asiakaskokemusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43). Tässä työssä keskityttiin ulkoisen tuotteistuksen osioon.

Tuotteistamisprosessin onnistumisen kannalta oleellista on tiedostaa tuotteistamiskelpoisen palvelun tuntomerkit, jotka Tuomisen kirjasta (Tuominen ym. 2015, 8) tiivistäen voidaan listata seuraaviin kysymyksiin:

- Toistuuko palvelun asiakastarve?
- Toistuuko toteutuksessa samanlaisia osia? Voisiko niitä vakioida?
- Onko toteutettava palvelu yrityksen strategian mukainen?
- Onko palvelun toteuttaminen taloudellisesti kannattavaa?
- Onko yrityksessä osaamista ja resursseja palvelun toteuttamiseen?

Tämän opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä ja tuotteistettavassa palvelussa vastaus ylläesitettyihin kysymyksiin on kyllä.

Asiantuntijapalveluliiketoiminnan laajentamiseen ja myynnin kasvun mahdollistamiseen tuotteistaminen on hyvä keino. Tuotteistamista tehdessä loppukäyttäjä eli asiakas täytyy ottaa mukaan tekemiseen, koska muuten on riski, että lopputulos ei vastaa ostajien tarvetta (Tuomien ym. 2015). Asiantuntijapalvelun lopputulos on aina asiakaskohtainen, mutta se miten lopputulokseen päästään on usein monistettavissa helpommin ymmärrettäväksi ja toistettavaksi palvelupaketiksi. Palvelussa on aina jätettävä tilaa asiakkaan todellisen ongelman ja tarpeen ymmärtämiseen ja tuotettavan palvelun räätälöintiin asiakkaan tarpeen ja yrityksen ydinosaamisen ympärille. (Parantainen 2007, 92.)

Palvelukonseptin pilkkomisella vakioituihin moduuleihin mahdollistetaan hyvinkin räätälöidyn palvelun tuntuisia kokonaisuuksia asiakkaille, vaikka todellisuudessa kyse on vain eri moduulien yhdistämisestä. Tämän edellytyksenä on se, että moduulit ovat toisistaan irrallisia kokonaisuuksia ja helposti yhteen liitettävissä. Modulaarisella rakenteella saavutetaan palvelun joustavuus eri tarpeisiin, nopea osatoimitus sekä kustannustehokkuus. Kuviossa 4. on esitelty palvelumallin pilkkomista osiin. (Ortju 2011.)



KUVIO 4. Palvelun moduulit (Ortju 2011)

### 2.3.1 Tuotteistamisen arvo asiakkaalle ja palveluntarjoajalle

Tuotteistamisen suurin arvo asiakkaalle on palvelun ostamisen helpottuminen. Asiantuntijapalveluiden ostaminen raskasta työtä, koska palvelua ei voi sovittaa

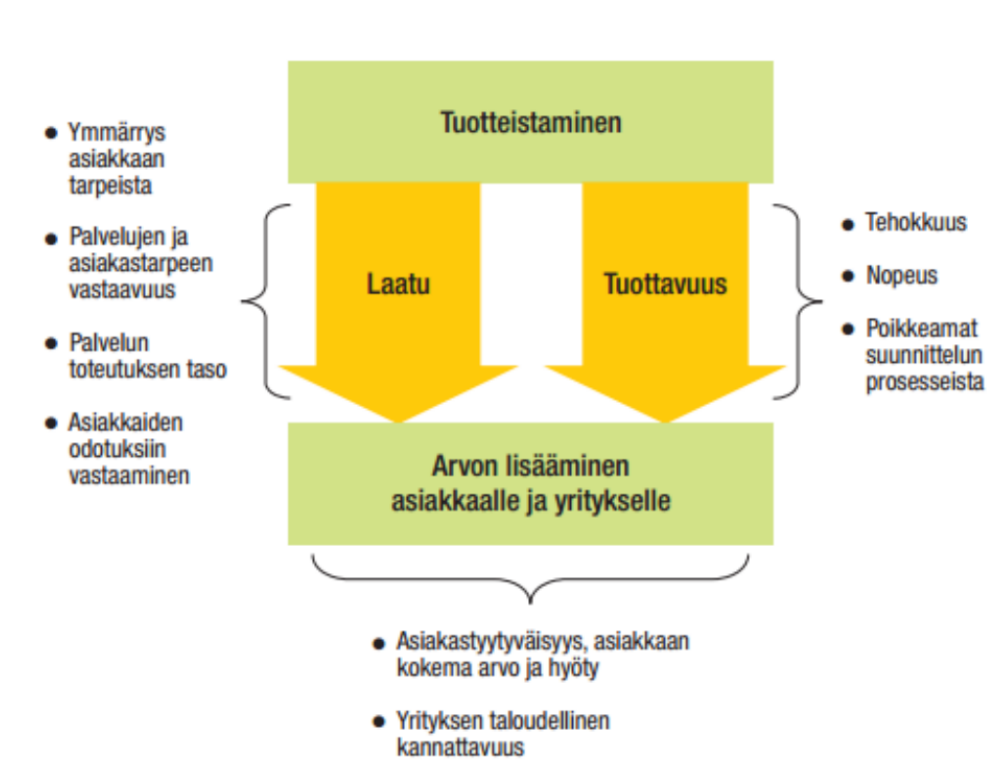
ennakkoon ja ostajan mielessä vaanii aina pelko virheinvestoinnista: Mitä jos tämä palvelu ei olekaan juuri se mitä me olisimme tarvinneet? Tuotteistamisen tarkoituksena on poistaa ostamisen esteitä ja ohjata asiakasta ostamaan tarkoitukseen sopivia ja oikeita ongelmia ratkaisevia palveluita. Verkkoon vietyä tuotteistusta selkeine palvelukuvauksineen antaa asiakkaalle rauhan tutustua palveluun ja valmistautua rauhassa päätöksentekoon. Parhaimmillaan tämä johtaa pitkäkestoiseen ja kannattavaan asiakkuuteen ja on sekä myyjän että ostajan etu. Tuotteistamisen onnistumisen edellytyksenä on asiakkaan todellisista tarpeista ja haluista lähtenyt tuotteistaminen ja palvelun kuvaus. Tuotteistaminen auttaa ostajaa sisäistämään palveluntarjoajan asiantuntijuuden ja vahvistaa ostopäätöksentekoa (Apunen & Parantainen 2011, 64,146,243; Kurvinen & Seppä 2016, 105.)

Vakioidun palvelun arvo palveluntarjoajalle on tietysti sen helpompi myyminen kuin täysin räätälöidyn kokonaisuuden, missä saavutettavissa olevasta lopputuloksesta ei ole varmuutta. Samaan aikaan kun tuotteistaminen parantaa palvelun toistettavuutta, sen tasalaatuisuus kasvaa ja asiakkaan saama todellinen liiketoiminnallinen arvo voidaan todentaa helpommin. Ostajalle tuotteistamisen arvo korostuu juuri ostamisen riskin pienemisenä: Hän tietää, mitä on saamassa ja joku muu on todennut sisällön toimivaksi. (Jaakkola ym. 2015, 9; Apunen & Parantainen 243.)

Tuotteistaminen auttaa molempia kaupan osapuolia rajaamaan toimituksen sisältöä. Kaikille on selvää, mitä ollaan tekemässä ja mihin hintaan. Tämän myötä väärinkäsitysten mahdollisuus pienenee ja yleinen asiakastyytyväisyys paranee, koska palvelun hinta-laatusuhde vastaa ostajan omaa näkemystä jo päätöksentekohetkellä eikä yllätyksiä pääse tulemaan. (Apunen & Parantainen 2011, 240–243.)

Asiakkaan kokemaa arvoa ja yrityksen saama hyötyä tuotteistuksesta voidaan mitata esimerkiksi oheisen kuvion mukaisesti asiakastyytyväisyydellä ja palvelun koetun laadun perusteella. Näin voidaan mitata tuotteistamisen onnistumista asiakkaiden näkökulmasta. Palvelun laadun vaihtelu, tuotteen taloudellinen kannattavuus ja tuottamisen tehokkuus ovat yrityksen kannalta keskeisiä mittareita tuotteistamisen onnistumisen seurannassa. Kuvio 5. esittää tuotteistamisen hyötyjä

asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 32–33.)



KUVIO 5. Tuotteistamisen tavoitteet (Jaakkola ym. 2009, 33)

On tärkeää ymmärtää, että tuote tai palvelu ei itsessään luo arvoa asiakkaalle. Asiakkaan saama todellinen arvo muodostuu vasta silloin, kun palvelua kulutetaan ja syntyy yhteys asiakkaan todellisiin tarpeisiin, odotuksiin ja epävarmuuksiin. Samat palvelut eivät ole kaikille asiakkaille yhtä merkityksellisiä. Jotkut ovat toisille välttämättömiä ja luovat merkittävää toiminnallista arvoa ja toisille sama palvelu on vähempiarvoinen. Tuotteistetun palvelun ei itsessään tarvitse olla uniikki. Asiakkaan saama arvo on se, mikä määrittelee palvelun todellisen onnistumisen. Tästä johtuen palveluiden kohdistaminen tietyille asiakkaille ja tarkasti valitulle kohderyhmälle on hyödyllistä palveluntarjoajan kannalta. (Field 2012, 79–80; Osterwalder ym. 2014.)

Suoraan verkosta ostettavissa asiantuntijapalveluissa arvon muodostuminen alkaa ensimmäisestä kontaktista myyvän tahon edustajan kanssa asiakkaan ostopäätöksen jälkeen. Asiakas odottaa saavansa palvelukokemuksen. Konkreettisten tulosten lisäksi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa myös asiointikokemus. Tässä tapauksessa se tarkoittaa yritysten välisen tiedonsiirron helppoutta, koko

palveluprosessin selkeää etenemistä ja henkilökohtaisten kemioiden kohtaamista ostajan ja myyjän välillä. (Field 2012, 95-99).

### 2.3.2 Palvelun hinnoittelu

Tietointensiiviset palvelut on perinteisesti hinnoiteltu palvelun tuottamisesta syntyvien kustannusten, eli käytetyn ajan, ja yrityksen lisäämän katteen summana. Näin muodostuvat palvelun tuottamisen todelliset kustannukset. Markkinan kysyntä puolestaan määrittää hinnan ylärajan. Sipilän (2006) mukaan tällä tavalla hinnoitteleminen ei voi koskaan menestyä erinomaisesti. Yksi tuotteistamisen perusajatuksista on aikaveloituksesta eroon pääseminen, jotta yrityksen menestys saataisiin erinomaiseksi. Palvelun todelliset kustannukset yritykselle on tunnettava, mutta niiden ei tarvitse toimia hinnoittelun lähtökohtana. Palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa on tärkeää saada asiakas ymmärtämään palvelun arvo saatavan asiakashyödyn kautta. Palvelun suorittamiseen kulunut aika ei liity tähän keskusteluun ja tyypillisesti aikaveloitusta tarvitaan vain ennakoimattomia lisätoimia varten. (Sipilä 2006; Jaakkola 2009 ym 29–31.)

Aikaperusteista mallia modernimpi tapa hinnoitteluun on miettiä asiakkaan saamaa euromääräistä asiakashyötyä palvelusta ja tämän arvion jälkeen määritellä oma osuus asiakkaan saamasta hyödyistä ja käyttää sitä hinnoittelun lähtökohtana. Kiinteä hinnoittelu on asiakkaalle selkeä ja se voi rakentua moduuleista, aivan kuten palvelukin, ja ne voidaan valita asiakkaan tarpeiden mukaan ja samalla hinnan määräytyminen on selkeää ja avointa. Peruspalvelupaketti ja lisäpalvelut voidaan hinnoitella erikseen ja asiakas saa itse valita minkä palvelutason hän haluaa. (Parantainen 2010, 88; Williams 2010, 134.)

Ennalta määritetyn, arvioituun hyötyyn perustuvan kiinteän hinnoittelun lisäksi asiantuntijapalvelua voi hinnoitella myös todellisten tulosten mukaan. Tämä hinnoittelumalli on joustava ja perustuu tiettyihin ennalta sovittuihin perinteisiin liiketoiminnan mittareihin, kuten asiakkaan liikevaihdon kasvuun tietyllä seurantajaksoilla. Usein tätä hinnoittelutapaa käytetään lisänä palvelun kiinteään tai työmäärään perustuvalle hinnalle. Tuloperusteinen hinta on usein mukana liiketoimin-



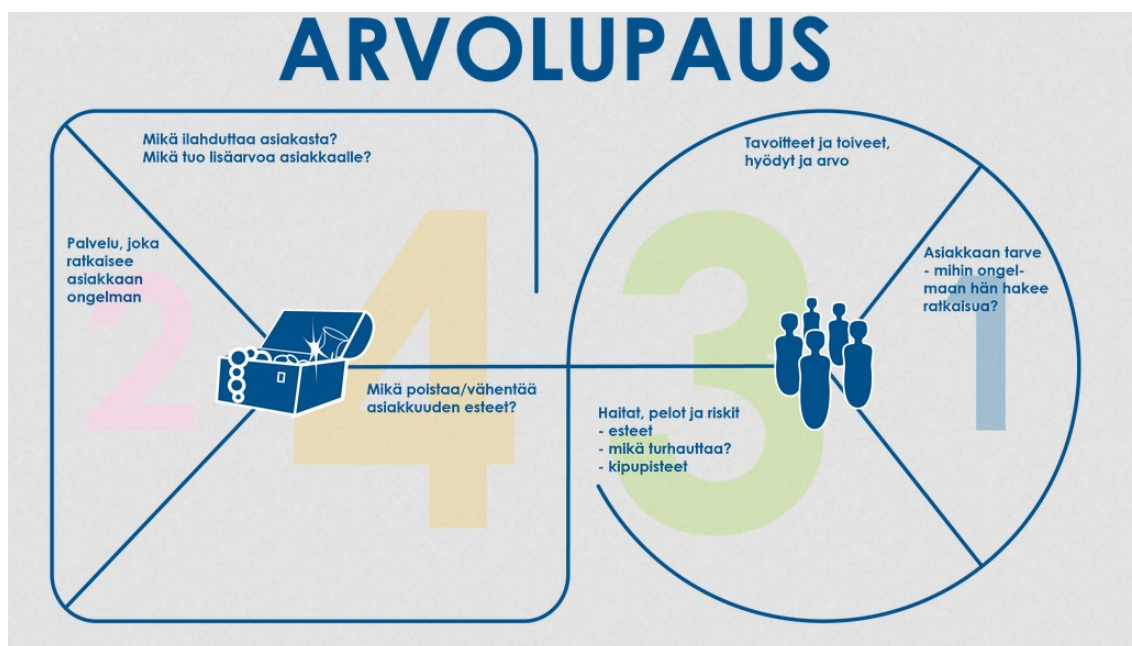
nan kehittämiseen liittyvissä ja pidempää yhteistyötä vaativissa palvelusopimuksissa, koska se motivoi palveluntuottajaa tekemään työnsä hyvin koko projektin ajan. (Williams 2010, 135.)

### 2.3.3 Arvolupauskartta tuotteistamisen menetelmänä

Asiantuntijapalvelua voi tuotteistaa eri menetelmillä. Kaksi perinteisintä tapaa on vaiheittain tai ketterillä menetelmillä tuotteistaminen. Vaiheittain etenevä malli on suoraviivainen, rasti–ruutuun tyyppisesti etenevä ja kertaluontoisesti tuote valmiiksi ja myyntiin –ajatuksella toimiva. Samaa tuotetta ei kehitetä enää tuotteen julkaisun jälkeen. Ketterä tuotteistamisprosessi hyödyntää ketterän projektihallinnan menetelmiä ja mahdollistaa tuotteen saamisen markkinoille mahdollisimman pikaisesti mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Tässä mallissa palvelua esitellään asiakkaille ja markkinoille jo ennen kuin se on täysin valmis ja tuotteistamista jatkokehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10–11.)

Kolmas, moderni malli, on iteratiivisen kehittämisen malli ja siinä palvelua kehitetään ja muokataan jatkuvasti asiakkaalta saatavan palautteen perusteella. Osterwalderin (2014) kehittämä arvolupausmuotoilu (Value Proposition Design) on jatkuva prosessi, missä arvolupaus kehittyy jatkuvasti asiakasymmärryksen lisääntymisen myötä. Arvolupausmuotoilun työkaluna toimii arvolupauskartta (Value Proposition Canvas), jota voidaan käyttää uuden liiketoimintamallin arvolupauksen kehittämiseen tai olemassa olevan liiketoiminnan arvolupauksen mittaamiseen ja uudistamiseen. Arvolupauskartta on toimiva työkalu palvelun kehittämiseen asiakkaiden lähtökohdista. (Osterwalder ym. 2014.)

Mallin päätavoite on ohjata palvelukehitystä ja tuotteistamista todelliseen asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtämiseen sekä auttaa luomaan niihin sopiva palvelu. Arvolupauskartassa (kuvio 6.) on kaksi osiota: asiakasosio oikealla, mikä selventää asiakkaiden tarpeet sekä arvokartta vasemmalla, mikä kuvaa arvonluomisen asiakkaille kyseisellä palvelulla. Mallin tavoite on näiden kahden puolen sovittaminen yhteen. Aluksi asiakasta täytyy ymmärtää syvällisesti, jotta sen tarpeet voi piirtää malliin. Tämän jälkeen arvokartalla selvitetään yksityiskohdista, kuinka palveluntarjoaja voi luoda arvoa asiakkaalle. (Osterwalder ym. 2014.)



KUVIO 6. Arvolupauskartan malli (mukaillen Osterwalder ym. 2014)

Asiakaspuolen ytimessä on "asiakkaan tarve", mikä kertoo mitä asiakkaat yrittävät saada aikaan. "Haitat, pelot ja riskit" -otsikon alle kuvataan asiakkaiden kokemat riskit ja epävarmuudet asiakkaan tarpeisiin liittyen. Otsikko "tavoitteet ja toiveet" kuvaa tuloksia, joita asiakkaat haluavat saavuttaa tai etuja, joita he etsivät. Arvolupauskartta kuvaa jäsennellyllä ja yksityiskohtaisella tavalla tietyn liiketoiminnan arvolupauksen ja jäsentää sen asiakkaille tarjottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Lisäksi arvokartassa kuvataan, miten palvelu ratkaisee asiakkaan kokemat uhkakuvat tekemiselle ja miten palvelu luo lisäarvoa asiakkaalle. Yrityksen arvolupaus on tärkeä tekijä asiakkaan päättäessä kumppaniaan. (Osterwalder ym. 2014.)

### 3 KOHDEYRITYKSEN PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Opinnäytetyön kehittämisen kohteena on tietointensiivisen palvelun tuotteistaminen verkkoon. Tietointensiivisen palvelun pohjana on yksilön tieto, taito ja luovuus. Usein tämä erikoisosaaminen liitetään asiakkaan ongelmanratkaisuun ja palvelun tulokset voivat olla moninaisia. Joka tapauksessa palvelun taustalla on usein pitkä ja työläs kehittämis- ja tuotteistamisprosessi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

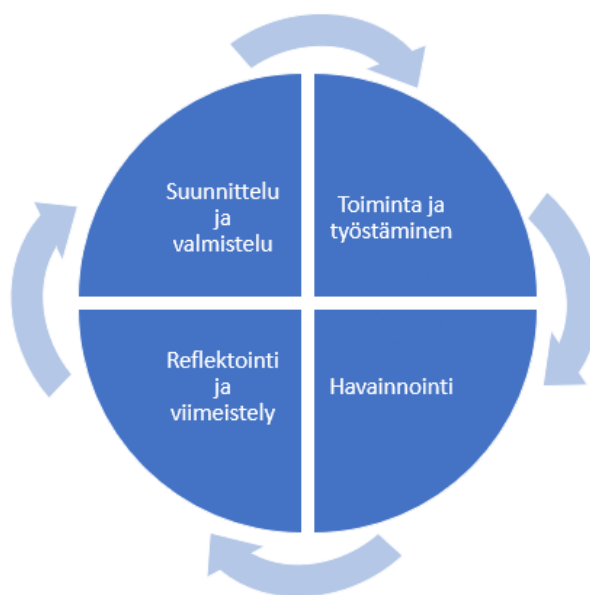
#### 3.1 Tutkimuksellinen ote tekemisessä

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin toimintatutkimus, koska se sopii erittäin hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön ja tämän tutkimuksen tavoitteena on konkreettisen hyödyn tuottaminen toimeksiantajalle. Toimintatutkimuksessa korostuu tutkimustavoitteen konkreettisuus, käytännöllisyys ja uuden luominen. Kyseessä on lähestymistapa, jossa pyritään muokkaamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä ja pyritään ratkaisemaan aitoa käytännön ongelmaa. Tutkimusote yhdistää teoreettista tietämystä ja käytännön tekemistä, mikä tukee opinnäytetyön tavoitteen saavuttamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–60.)

Toimintatutkimuksessa voi käyttää monipuolisesti tutkimusmenetelmiä, koska lähestymistapa itsessään ei rajaa pois mitään aineistonkeruumenetelmää. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä haastattelemalla, havainnoimalla ja kirjallista aineistoa hyödyntäen, kuten tässä työssä on tehty. Tärkeintä toimintatutkimukselle on valittujen työmenetelmien osallistavuus, jotta päästään käsiksi virallisen aineiston takana olevaan hiljaiseen tietoon, taitoon ja kokemukseen. Toimintatutkimuksessa kehitystyön tekijä on samalla muutosagentti ja uuden oppimisen edistäjä kohdeympäristössä, eli tutkija voi osallistua aktiivisesti kehittämiseen ja muutoksen eteenpäin viemiseen. (Ojasalo ym. 2015, 60–62.)

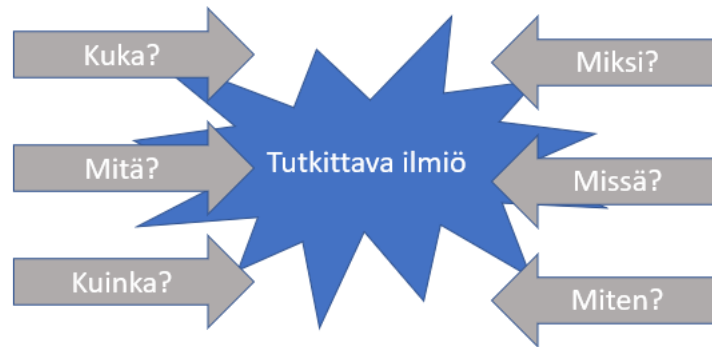
Kuviossa 7. on esiteltyä toimintatutkimuksen eteneminen spiraalimallisena eli jatkuvana tutkimusprosessina, kuten opinnäytetyössä on toimittu. Tässä mallissa

kehittämishankkeen tehtävät muodostavat kehän ja toiminta jatkuu kehän valmistumisen jälkeen uudella kierroksella, jossa edellisen vaiheen tuotosta voidaan arvioida. Toistuvien vaiheiden myötä kehittämisen tuloksia voidaan suunnata uudelleen. Tässä mallissa tärkeitä asioita ovat vuorovaikutus, arviointi ja reflektiivisyys. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)



KUVIO 7. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mukailen Toikko & Rantanen 2009)

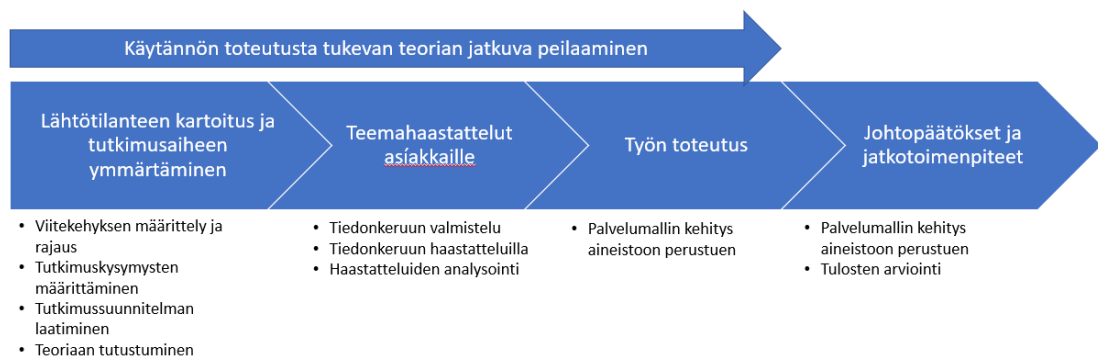
Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Se on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä ja nojaa vahvasti ihmisten tulkintoihin eri asioista ja tilanteista ja siinä annetaan tilaa haastateltavan ajatuksille. (Kananen 2014, 71–72). Haastattelijana toimi opinnäytetyön tekijä ja haastattelut vietiin käytäntöön tiettyjen, ennalta valittujen teemojen puitteissa ja näitä syvennettiin lisäkysymyksillä haastattelun aikana. Tämän takia haastattelijan oli oltava aihepiiristä hyvin tietoinen ja tutustuttava aihetta käsittelevään teoriaan ennakkoon. Teemahaastattelun tavoitteena oli lisätä työn tekijän ymmärrystä ja auttaa häntä saamaan käsitys työn kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelun teemakysymysten ja tutkittavan ilmiön teoreettista suhdetta on kuvattu kuviossa 8. Haastattelujen vastausten avulla opinnäytetyön tekijä muodosti analysointivaiheessa kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta.



KUVIO 8. Teemakysymysten avulla avataan ja jäsennetään tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2014)

### Kehittämisen vaiheet

Käytännön työ toteutettiin vaiheittain kuvion 9. mukaisesti. Aluksi tutustuttiin toimeksiantajan strategiseen tavoitteeseen ja potentiaaliseen asiakasryhmään, mikä oli ennalta tunnistettu, ja määritettiin tutkimuksen viitekehys. Tämän jälkeen syvennyttiin asiakkaan ostokäyttäytymisen teoriaan ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Haastatteluista saadut havainnot analysoitiin ja yhdistettiin teoriaan ja näiden avulla mallinnettiin uusi digitaalisesti myytävä palvelutuote.



KUVIO 9. Kehittämisen vaiheet ja vaiheiden sisältö

### 3.2 Teemahaastattelut

Haastateltavaksi pyydettiin potentiaalisiksi asiakkaiksi tunnistettujen yrityksen edustajia. Yritysten valinnan oli tehnyt opinnäytetyön kohdeyrityksen edustaja

oman, strategiatyössä selkeytetyn asiakasprofilointinsa mukaisesti. Haastateltavat suhtautuivat haastattelupyyntöön positiivisesti ja olivat mielellään mukana osallistumassa tutkimukseen. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelu aika ja kaikki käytännön toimet joko sähköpostilla tai sosiaalisen median kanavissa, kuten LinkedInissä ja Whatsappissa. Haastateltavat edustavat monipuolisesti suomalaista pk-yrityssektoria Helsingistä Joensuuhun. Haastatteluun valittujen henkilöiden tehtäväprofiilit, kokemusvuodet ulkopuolisen palvelun ostamisesta ja heidän edustaman yrityksen toimintaympäristö on esitelty alla olevassa taulukossa numero 1.

TAULUKKO 1. Haastatteluun osallistuneiden taustat ja työtehtävät

Koodi	Kokemusvuodet palvelun ostamisesta	Työnimike	Toimintaympäristö
H1	11 v.	Toimitusjohtaja	Luovan alan pk-yritys
H2	5 v.	Toimitusjohtaja	Teollisuuden pk-yritys
H3	2 v.	Liiketoimintajohtaja	Teknologiateollisuuden pk-yritys
H4	3 v.	Liiketoimintajohtaja	Teknologiateollisuuden pk-yritys
H5	8 v.	Toimitusjohtaja	Teollisuuden pk-yritys

Haastattelut toteutettiin kevään 2020 aikana etähaastatteluina hyödyntäen tavallista konferenssipuhelua, mikä on mahdollista nauhoittaa. Haastattelun alussa testattiin sekä äänen kuuluminen että puhelun tallentamisen toimiminen. Haastatteluihin varattiin aikaa 60 min kullekin haastattelulle ja se riitti valittujen teemojen käsittelyyn kaikissa tapauksissa.

Haastatteluun valituille henkilöille esitettiin samaa teemakysymysrunkoa seuraavat kysymykset samassa järjestyksessä. Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyn aihepiirin asioista, joita ei ole kerännyt kukaan muu kuin haastattelija (Kananen 2014, 71). Haastattelussa käytetty teemarunko löytyy työn liitteestä 1.

Haastatteluissa pyrittiin ymmärtämään asiakkaiden tarpeita liiketoiminnan kehittämiseksi, keräämään kokemuksia ulkopuolisista tietointensiivisistä palveluista sekä sitä millä perusteilla asiakkaat valitsevat kumppaninsa ja miten heidän mielestään olisi helpoin ostaa palvelua.

Tämän tutkimuksen osalta ei koettu tarpeelliseksi suorittaa muita haastatteluja. Työn päämäärän kannalta, eli palvelun tuotteistamiseksi, tarvittava tieto potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja toiveista oli saatu kasattua. Kanasen (2014, 95) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että vastauksissa saavutettiin saturaatiopiste.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin mahdollisimman nopeasti, kuten on suositeltu, jotta tutkijan tietomäärää saadaan kasvatettua tiedonkeruun aikana (Kananen 2014, 76). Tiedon kerääminen, jäsentäminen ja analysointi vuorottelivat tämän työn aikana. Haastatteluiden valmistuttua niiden sisältö kerättiin kootusti yhteen, pelkistettiin helpommin luettavaksi ja teemoitettiin. Taulukko 2. kuvaa haastattelujen sisällön teemoittamisesta.

Teemoitetun aineiston analysoinnin työkaluna käytettiin Osterwalderin (2014) arvolupauskarttaa muokattuna tähän työhön soveltuvaksi. Mallin mukaisesti aluksi muodostettiin asiakasnäkökulma jakamalla teemat kolmeen osa-alueeseen: 1) Ostamisen edellytykset, 2) digitaalisen palvelun hyödyt ja 3) ostamisen esteet. Tämän jälkeen aloitettiin digitaalisen palvelumallin tuotteistaminen tunnistettua asiakastarvetta vastaavaksi. Aineiston analyysin pohjalta luotu kokonainen arvolupauskartta löytyy työn liitteestä 2. Arvolupauskartta esitellään seuraavan luvun työn tuloksissa.

TAULUKKO 2. Esimerkki kerätyn aineiston teemoittamisesta.

Sitaatti	Pelkistys	Teema
Jos mä oon ostamassa verkosta jotain, niin mä oletan, että mun kysymyksiin vastataan välittömästi	Vastaukset kysymyksiin nopeasti ja helposti	Ostamisen edellytys
Mä en jaksa yleensä laittaa viestiä mihinkään, mutta jos oon oikeesti ostamassa jotain niin chatit toimii hyvin, kunhan siihen vastataan nopeasti	Vastaukset kysymyksiin helposti ja nopeasti	Ostamisen edellytys
Mä ostan mielelläni palveluita verkosta, kunhan yritys on vakuuttava	Uskottavuus	Ostamisen edellytys
Mulle toimii erilaiset tiedot palvelusta. Tykkään katsoa videoita ja lukea tekstejä ennen ku päätän ostaa. Ne tekee tekijästä uskottavan, kun se julkaisee sisältöä.	Uskottavuus	Ostamisen edellytys
Mulla on firman kortti ja mä oon valmis käyttämään sitä heti, jos jotain tartten.	Helppo ja nopea ostaminen	Palvelun hyödyt
Olis meillä omaakin osaamista talon sisällä, mutta ulkopuolinen näkemys kirkastaa ja virkistää omaa tekemistä.	Oman tekemisen haastaminen	Palvelun hyödyt
Kyllä mulle saa antaa palautetta omasta tekemisestä. Etenkin, jos sen osaa tehdä rakentavasti silleen etten suutu.	Oman tekemisen haastaminen	Palvelun hyödyt
Paljon on yritetty myydä, mutta harvoin oon ostanu, ku en oo kokenu tajunnu miten se muuttais meillä mitään.	Epäselvä palvelusältö ja saatava hyöty	Ostamisen este
Monen myyjän puheet oon kuunnellu, mutta en oo ymmärtänyt mitä ne on myymässä tai mitä mä saisin siitä.	Epäselvä palvelusältö ja saatava hyöty	Ostamisen este
Mä voisin ostaa palvelun suoraan verkosta, kunhan tiedän mitä saan ja mitä se maksaa.	Epäselvä hinnoittelu	Ostamisen este
Mä en halua ostaa mitään, minkä loppuhinta on epäselvä	Epäselvä hinnoittelu	Ostamisen este



## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymys kerrallaan.

### 4.1 Mikä vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksentekoon?

Tuloksia varten on sovellettu haastatteluissa esiin nousseiden teemojen ja tutkitun teorian yhtäläisyyksiä ja haettu vastausta tutkimuskysymykseen: Miten tietointensiivinen palvelu tulisi myydä verkossa?

Haastattelujen tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja haastateltavien välillä. Samat aiheet ja asiakokonaisuudet nousivat esille, mutta ihmisten kokemuspohjaisissa kommentteissa oli havaittavissa eroja. Kaikki haastateltavat olivat kehitysmielisiä, teknologiaa hyödyntäviä ja jo ennalta tulevaisuuden potentiaalisiksi asiakkaiksi luokiteltuja, joten tämä saattaa vaikuttaa tulosten yhdenmukaisuuteen.

Haastatteluissa selvisi, että ulkopuolista palvelua voidaan ostaa nopeallakin päätösprosessilla suoraan verkosta ilman erillistä kilpailuttamista tai muuta raskasta sisäistä prosessia. Tämän edellytyksenä on selkeä hankittavan palvelun kuvaus, ennalta määriteltä työsisältö ja ymmärrettävä lupaus asiakkaan saamasta lopputuloksesta. Tämän pohjalta asiakas voi itse päättää saako palvelusta riittävästi arvoa omalle liiketoiminnalleen.

*Mulla on firman kortti ja mandaatti käyttää sitä. Mä oon valmis käyttämään sitä heti, jos jotain tartten. Ei meillä oo tarvetta ruveta sitä sen enempää jahkaamaan, jos palvelun kuvaus on selkee ja osuu meille. (H4)*

Haastateltavista 2/5 oli ostanut alle 2500 euroa maksaneita koulutussisältöjä suoraan verkosta. Verkosta ostettavan palvelun maksimihintaa haastateltavat eivät osanneet määrittää. Heitä kiinnosti enemmän palvelun sisällön laajuus ja toteutuksesta saatava hyöty yritykselle kuin varsinainen eurohinta. Haastatteluissa il-

meni, että täysin tuntemattomalta toimijalta on aluksi helpompi ostaa pieni palvelukokonaisuus ja myöhemmin, jos asiakaskokemus on positiivinen, jatkaa asiointia suuremman kokonaisuuden parissa.

Kiinteä hinnoittelu helpottaa ostamista verkossa, mikä kävi ilmi haastatteluissa. Asiakkaan on helppo muodostaa käsitys palvelun arvosta ja odotettavissa olevasta hyödystä suhteessa panostukseen.

Ostopäätöstä tehdessä entuudestaan tuntemattoman toimijan referensseillä on merkitystä toiminnan uskottavuuden luomisessa, mutta varsinainen ostopäätös ei lopulta perustu niihin. Haastateltavat erittelivät ostopäätöksen tekemiseen liittyen yrityksen referenssit ja tekemiseen osallistuvien ihmisten henkilökohtaiset referenssit. Tekemiseen osallistuvan työryhmän omat referenssit koettiin lopputuloksen kannalta tärkeämmäksi kuin yrityksen referenssit.

*Mä ostaisin mielelläni pienen kehityspaketin suoraan verkosta sellaiseen nopeaan tarpeeseen, kunhan siitä on saatavissa hyvä palvelukuvaus ja tekijöistä tietoa. Mulla on sellainen mielikuva, että etenkin nimekkäiltä tekijöiltä voi saada minkä tahansa harjoittelijajoukon tekemään meille. En mä niistä halua maksaa täyttä hintaa.*  
(H2)

Haastateltavien kokemat ostamisen esteet olivat tietointensiivisten palveluiden hankkimiseen liittyviä yleisiä epävarmuustekijöitä: tuotteistamattoman palvelun lopputulos ja hinnoittelu ovat usein epäselviä. Haastateltavat, joilla oli paljon kokemusta asiantuntijapalvelun ostamisesta, eivät suhtautuneet ollenkaan niin varautuneesti ulkopuolisesta palvelusta saatuun liiketoiminnan arvoon.

*Meillä olisi mahdollisuus tehdä näitä asioita itse, mutta ei se kannata. Ulkopuolinen näkemys kirkastaa ja virkistää ajattelua.* (H3)

*Ulkopuolinen apu auttaa aina hahmottamaan omia asioita paremmin – saadaan thinking outside of the box.* (H2)

Verkosta ostaminen koettiin haastateltavien parissa sopivan joustavaksi tavaksi hankkia palveluita. Tietoa palveluntarjoajista voi hakea itselle sopivana ajankoh-  
tana ja toimittajien vertailu on helppoa, kunhan tuotetiedot ovat esillä.

*Jos mulla on joku juttu mielessä, mihin tarvitsen apua, mä etin tietoa Googlesta ja oon valmista ostamaan heti verkosta, jos löydän sopi-  
van avun mun ongelmaan. (H1)*

*Mä selaan yleensä iltaisin kotona nettiä, jos tartten vaikka jonkun  
koulutuksen, ja katon mitä sieltä löytyy. Otan sit joko yhteyttä, jos  
kysyttävää tai ostan suoraan netistä. (H3)*

Verkkosivun roolia ja sen sisältöjä ei voida korostaa digitaalisena myyntika-  
navana liikaa. Aineistonkeruun aikana tuli selkeästi esiin verkkosivustolla olevien  
palvelukuvausten, prosessien visualisointien ja tuotevideoiden merkitys ostopää-  
töksen tekemisen tueksi. Asiakas odottaa saavansa oikean mielikuvan tuotteen  
todellisesta sisällöstä ja sen takana olevista ihmisistä, vaikka asiointi tapahtuukin  
digitaalisesti.

Mulle toimii erilaiset tiedot palvelusta. Tykkään katsoa videoita ja lu-  
kea tekstejä ennen ku päätän ostaa. Ne tekee tekijästä uskottavan,  
kun se julkaisee sisältöä, ja vakuuttaa mut. (H4)

Mä käyn aina kattomassa firman verkkosivut ennen kuin ostan,  
vaikka sit ihan perinteisestikin. Niiden pitää vakuuttaa mut ja fiilis tyy-  
peistä ratkaisee. (H2)

Meillä ostetaan aika harvoin ulkopuolista apua. Mä kyllä tutustun  
kaikkeen saatavaan tietoon ennen päätöstä. Asiakastarinat ja sel-  
keät tuotetiedot on mulle tärkeitä. (H5)

Haastateltavilta saatu viesti lähestyttävyyden vaivattomuudesta, ostamisen help-  
pouden ja suoraviivaisuuden tärkeydestä sekä selkeästä sisällön viestinnästä  
toistui. Lisäksi myytävän palvelun lopputuloksen ennustettavuus, esimerkiksi pro-  
sessikuvauksen avulla ja palvelun odotetut tulokset tai vaikutukset korostuivat

useaan kertaan. Kuviossa 10. on esitelty tiivistelmä aineiston analyysistä asiakasymmärryksen osalta.



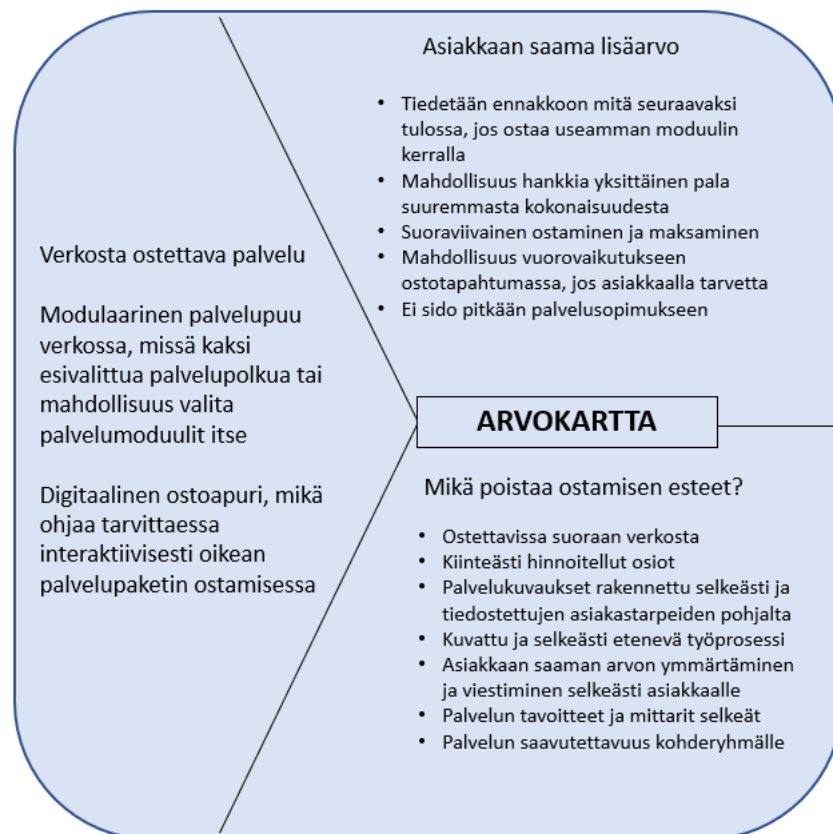
KUVIO 10. Haastatteluiden jäsennetty yhteenveto asiakasymmärryskartassa

#### 4.2 Miten tietointensiivinen palvelu tulisi myydä verkossa?

Haastatteluissa syventyneen asiakasymmärryksen ja tuotteistamisen teorian perusteella osana työn tuloksia tuotteistettiin asiakkaille verkossa tarjottavaa palvelua. Kehitystyön aikana rakentui näkemys modulaarisesta palvelupuu-rakenteesta, missä asiakas voisi seurata esivalittua palvelupolkua tai räätälöidä itselleen sopivan palvelukokonaisuuden ennalta määritellyistä osioista. Palvelupuun osiot tulisi kuvata yksityiskohtaisesti ja kunkin vaiheen toteutus tulisi visualisoida sekä hinnoitella avoimesti verkkoon. Näin ne olisivat asiakkaalle helposti löydettävissä, tutustuttavissa ja ostettavissa.

Palvelupuun alkuvaiheen tulisi olla yksinkertainen, etenemiseltään visualisoitu ja houkuttelevasti hinnoiteltu sisäänheittotuote, jonka toteutuksen aikana yritykset pääsevät rakentamaan yhteistä luottamusta palveluntarjoajan osaamistasosta. Hautamäen tutkimus (2016) osoittaa, että suurempiin ja monimutkaisempiin palveluihin siirryttäessä myyjän ja ostajan välinen henkilökemia ja luottamus muodostuu ostamisen kannalta tärkeäksi tekijäksi, joten sitä on hyvä vahvistaa heti yhteistyön alkuvaiheessa.

Verkossa myytävä palvelumalli ja asiakkaalle tarjottava lisäarvo on esitetty kuviossa 11. arvokarttaa hyödyntäen.



KUVIO 11. Arvokartta palvelun näkökulmasta

Palvelukonseptin kohderyhmänä ovat kotimaiset teollisuuden ja teknologiateollisuuden pk-yritykset liikevaihtoluokassa 500 000–5 000 000 euroa. Rajausta on tärkeä ymmärtää, koska tästä suuremmilla yrityksillä on yleensä riittävät sisäiset resurssit tietointensiivisen toiminnan kehittämiseen ja tarve ulkoiselle palvelulle on vähäinen.

Palvelun moduulien hinnoittelu on kiinteä ja julkinen. Näin pyritään erottautumaan tunti- ja päivälaskutusta tarjoavista kilpailijoista ja ratkaisemaan haastatteluissa esiin noussut asiakkaan ostamisen este epäselvään loppuhintaan ja hinnan muodostumiseen liittyen. Kiinteän hinnoitteluun liittyvä kannattavuuden riski vähenee jokaisella toteutuksella, kun tuotetta myydään ja yrityksen oma tietotaito tarvittavan asiakaskohtaisen räätälöinnin osalta kasvaa. Tuotteen toteutuksen ei tarvitse aluksi olla jokaisella kerralla voitollinen, kunhan kannattavuuden keskiarvo on halutulla tasolla useamman kokonaisuuden toteutuksen jälkeen.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Tulosten arviointi, työn eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa tietointensiivinen palvelu verkosta ostettavaksi vastaamaan asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen. Työn tarkoitus oli selvittää, miten ja millaisia palveluita asiakkaat ovat valmiita ostamaan verkosta.

Tutkimuskysymyksillä haettiin vastausta palvelutarpeeseen asiakasnäkökulmasta: Miten tietointensiivinen asiantuntijapalvelu tulisi myydä verkossa ja mikä asiakkaan vaikuttaa ostopäätöksentekoon?

Tutkimuskysymysten ympärille rakennettiin teoreettinen viitekehys, jota tutkittiin muuttuneen ostokäyttäytymisen ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Työn tuloksena syntyi tietoa asiakaskohderyhmän palvelutarpeista, tavasta ostaa palveluita verkossa sekä palvelu, mikä vastaa näihin tarpeisiin. Työn empiirinen osuus tehtiin teemahaastatteluna, joka keskittyi potentiaalisten asiakkaiden haastattelemiseen ja heidän tarpeidensa ja ostokäyttäytymisen selvittämiseen.

Työn haastattelun tulokset ovat linjassa muun muassa CEB:n (2012) tutkimuksen kanssa siitä, että yritysten välisen kaupan ostopäätös voidaan tehdä verkosta ilman kontaktia myyjän kanssa. Ostamisen edellytyksiä ovat selkeästi kuvattu palvelun sisältö ja se, että arvio palvelun lopputuloksesta on olemassa. Asiakkaan tulee kokea saavansa palvelulta selkeästi vastaus tai ratkaisu mielessä olevaan ongelmaan ja hintamielikuva palvelun laadukkuudesta tulee olla oikea. Verkosta ostettavan palvelun hinnalle ei haastatteluissa löytynyt selkeää ylärajaa. Tärkeämpää on, että hinnoittelu on suhteessa palvelusta saatavaan kokonaishyötyyn. Päätöksenteon nopeuteen ja tarvittavaan byrokratiaan liittyy vahvasti ostettavan kokonaisuuden suuruus: pieniä, muutaman tuhannen euron päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ilman kilpailutusta.

Tuotteistamisen tuloksena rakentui modulaarinen palvelupuu, mistä asiakas voi oman tarpeensa mukaan valita soveltuvan palvelukokonaisuuden tai yksittäiset palvelut ja ostaa ne suoraan verkosta. Tarvittaessa oston tukena on interaktiivinen ostoapuri. Työkaluna arvolutauskortti oli hyödyllinen osa tuotteistamisprosessia asiakasymmärryksen kasvattamisen näkökulmasta.

Työn tulokset vastaavat asetettuun tavoitteeseen ja tutkimuskysymykseen työn tekijän mielestä hyvin. Työn tulokset tarjoavat toimeksiantajalle tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä suhteessa palveluiden ostamiseen verkossa ja lisäävät asiakkaiden tarpeiden ymmärrystä tuotteistamisen jatkokehitystä ja pilotointia varten.

Työn suunnittelussa ja toteutuksessa noudatettiin laadukkaan ja eettisen tutkimuksen käytäntöjä. Tutkimusraportissa on pyritty tarkkaan ja yksityiskohtaiseen kuvaukseen kehitystyön etenemisestä ja sen tuloksista, jotta lukijalla itsellään on mahdollisuus arvioida työn ja saavutettujen tulosten luotettavuutta. Kyseessä on kuitenkin opinnäytetyön tekijän tulkinnat aiheesta ja tämä on tiedostettu kohdeyrityksessä. Tarvittaessa tehtyjen tulkintojen oikeellisuus on tarkistettavissa haastatteluun osallistuneilta.

Opinnäytetyön aikana saadut tulokset ovat johdonmukaisia. Kyseessä on ostokäyttäytymisen muutoksen ilmentymä tietointensiivisten palveluiden ostamisessa kotimaisessa pk-yrityskentässä. Työn tuloksia voidaan soveltaa muissa vastaavia palveluita myyvissä vastaavan kokoluokan yrityksissä, mutta tuloksia ei voida yleistää kattamaan kaikkia tietointensiivisiä palveluita. Tulosten yleistettävyyttä rajoittaa haastatteluiden pieni otanta.

## **5.2 Jatkokehitys**

Opinnäytetyössä kehitetty digitaalinen palvelumalli toimii hyvänä pohjana usealle eri jatkokehitykselle. Ensimmäinen jatkokehitysehdotus, ja luonnollinen jatkumo tälle työlle, on yrityksen markkinoinnin digitaalisten sisältöjen suunnittelu tukemaan uutta verkosta ostettavaa palvelua ja tavoiteltua myynnin kasvua.



Toinen jatkokehitysidea on jatkaa tuotteistamista sisäisen tuotteistamisen osalta ja hioa omat työprosessit kuntoon kaikkien palvelun vaiheiden osalta. Tämä parantaisi oman työn tehokkuutta entisestään ja toisi kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä.

Kolmas jatkokehitysidea on jatkaa digitaalista tuotteistamista tavoitteena luoda uusia pitkäaikaisia ylläpitopalveluita, joissa asiakkaiden sitoutuvuus on yksittäisiä palveluita pidempiaikainen ja koko liiketoimintalogiikka on erilainen kappaleittain myytäviin tuotteisiin liittyen. Tälle olisi hyvät edellytykset, koska yrityksessä on tämän opinnäytetyön myötä osaamista tuotteistamisesta asiakkaiden tarvelähtöisesti.

Kaikessa tulevassa jatkokehityksessä on tärkeää pitää asiakas toiminnan keskiössä ja hyödyntää tämän työn tuloksia osana asiakasymmärrystä. Asiakaskokemuksen mittaamisesta olisi hyvä tehdä jatkuva prosessi, ettei sen tärkeys vain unohdu muiden tärkeiden tehtävien joukossa.

## LÄHTEET

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Helsinki: Talentum Media Oy

CEB. 2012. The Digital Evolution in B2B Marketing. Luettu 22.5.2020. <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf>

Cuevas, J. M. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management* 69 (2018), 198–208.

Diva White Paper, 2017. BtoB-myyntin digitalisoituminen; mitä ostaja odottaa. Haaga-Helia. Luettu 30.5.2020. [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Pdf-tiedostoja/diva\\_whitepaper\\_final.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Pdf-tiedostoja/diva_whitepaper_final.pdf)

Field, J. 2012. *Designing Service Processes to Unlock Value*. New York: Business Expert Press.

Hautamäki, P. 2016. *Leading with Individual Consideration: Forming Value with Customers in Business Interactions*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Kauppateellinen tiedekunta, Vaasa.

Ilmarinen, I. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: AlmaTalent.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille*. Helsinki: Tekes.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset: Tutkimuksen nykytila. Tutkimusohjelmassa ”Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohdamisen näkökulmasta” laadittu esiselvitys. Sitran raportteja 38. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. *B2B -markkinoinnin & myyntin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin*. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut; tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki. WSOY.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. 2015. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOY.

Ortju, J. 2011. Näin tuotteistat palveluja matkailualalla OSA II. Luettu 4.4.2020. <http://www.liiketoiminta.info/nain-tuotteistat-palveluja-matkailualalla-osa-ii-vierailvakiirjoittaja-jouni-ortju/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley&Sons: Hoboken.

Osterwalder, A., Smith, A., Bernarda, G., Pigneur, Y. 2014. Value Proposition Design. How to Create Products and Services Customers Want. Wiley&Sons: Hoboken.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen; rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008 Tuotteistajan pikaopas 3.0. Luettu 12.4.2020. [http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf)

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum.

Parviainen, P. Maarit Tihinen, M. Kääriäinen, J. Teppola, S. 2017. Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit from Digitalization in Practice. International Journal of Information Systems and Project Management. 5(1), 63–77.

Rikama, S. 2015. Digitaalisesti suuntautuneet pk-yritykset. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 22.5.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75010/5\\_2015\\_digitaalisesti\\_suuntautuneet\\_pkyritykset\\_02032015.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75010/5_2015_digitaalisesti_suuntautuneet_pkyritykset_02032015.pdf?sequence=1)

Simula, H., Lehtimäki, T. & Salo, J. 2008. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki, Teknologiateollisuus ry.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: SanomaPro.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: SanomaPro.

Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. 2015. The usage of digital marketing channels in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 22(4), 633-651.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy.

Williams. T. 2010. Positioning for Professionals: How Professional Knowledge Firm Can Differentiate Their Way to Success. Wiley & Sons: Hoboken.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastateltavan taustatiedot

Haastateltavan nimi

Yrityksen toimiala

Haastateltavan asema yrityksessä

Haastattelija

Ajankohta

Kesto

Teemakysymykset:

1. Oma työnkuvan avaus ja ostamisen liittyminen siihen. Miten pitkään ostamisessa ollut mukana? Mitä ostaa yleensä ja millaisia kokonaisuuksia?
2. Miten oma liiketoiminta muuttunut? Millaisia asiantuntijapalveluita viime aikoina ostanut liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?
3. Millaisia kompetenssia yritykseltä itseltään vaaditaan yo kehittämiseen? Millaisia kokonaisuuksia itse ei ole mahdollista tehdä?
4. Millaisia asioita myyvältä osapuolelta eli kumppanilta odotetaan? Millaisille palveluille liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta kysyntää? Mitä ei voi ostaa tällä hetkellä? Millaisille digitaalisille liiketoiminnan kehityksen palveluille teillä olisi kysyntää?
5. Millä perusteella valitsette kumppanin liiketoiminnan kehittämiseen?
6. Millaisia odotuksia asiantuntijapalveluiden ostamisen prosessille?
7. Miten asiantuntijapalveluita tulisi myydä verkosta, jotta ostaminen olisi helppoa?
8. Millaisen asiantuntijapalvelukokonaisuuden liiketoiminnan kehittämiseen voisi ostaa verkosta? Millainen laajuus? Millainen hinta? yms.
9. Millaisin keinon voi helpottaa asiantuntijapalvelun ostamista verkosta?

## Liite 2. Arvolupauskartta verkosta ostettavasta palvelusta

